

现代企业管理新论

XIANDAI
QIYE GUANLI
XINLUN



企业评价创新—— 集成化供应链绩效及其评价

HUO JIAZHEN ZHU

霍佳震 著

HEBEI RENMIN CHUBANSHE

河北人民出版社

现代企业管理新论

企业评价创新——
集成化供应链绩效及其评价

霍佳震 著

河北人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业评价创新: 集成化供应链绩效及其评价/霍佳震著.
—石家庄: 河北人民出版社, 2001. 8
(现代企业管理新论/尤建新主编)
ISBN 7-202-02882-4

I. 企… II. 霍… III. 企业经济—经济效果—评价
IV. F270.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 041538 号

丛 书 名	现代企业管理新论
书 名	企业评价创新——集成化供应链绩效及其评价
著 者	霍佳震

责任编辑	周建图
美术编辑	李 欣
封面设计	馨 宇
责任校对	李 望

出版发行	河北人民出版社 (石家庄市友谊北大街 330 号)
经 销	新华书店
印 刷	河北新华印刷二厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	9.25
字 数	211,000
印 数	1—3,000
版 次	2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-202-02882-4/F·312
定 价	15.30 元

版权所有 翻印必究

院士寄语

随着世界经济全球化发展和我国社会主义市场经济体制的逐步完善，我国各个领域和各个层次的管理实践中暴露出的一些与经济发展不相协调的问题，向管理理论工作者提出了严峻的挑战。值得欣慰的是，我国管理理论界的专家们在努力探索结合中国国情进行管理理论创新方面取得了许多成果。在各类报刊上我们读到了许多理论创新的文章，在书店里我们看到了许多理论创新的专著。管理理论的创新成果有力地推动了我国管理实践的发展，并取得了巨大的经济效益，为我国社会主义经济建设的快速发展作出了重大贡献。但是，在迎接挑战中仍然存在并还在不断出现新的问题，我们的理论工作者们没有可以松懈的时候。本丛书是由一些青年学者的研究成果组成，我愿意为这些年轻人摇旗呐喊、壮胆助威，为他们的成长助一臂之力。同时，在本丛书即将出版之际，我希望更多的青年理论工作者能够加入探索创新的队伍，在管理理论创新方面扮演主角。迎着 21 世纪的曙光，我们将从这些青年学者的身上看到我们祖国新的希望。



2001 年 2 月 18 日

总 序

历史的车轮刚刚驶进了 21 世纪。21 世纪是中国经济大发展和中华巨龙腾飞的时代。在这一世纪里，我们面临着进一步发展和完善社会主义市场经济体制的历史重任。

市场经济体制是一种竞争机制发挥主要作用的经济体制。在市场经济环境下，企业要在竞争中生存和发展，就必须不断地提高自身的经营管理水平，从而提高劳动生产率和经济效益。现代企业的特征之一是管理的科学化、现代化。科学、规范的管理制度是现代企业制度不可缺少的重要内容。只有拥有现代技术和现代管理的企业，才能称得上是现代企业。任何一种企业组织形式，不管是小企业还是大公司，都可以成为现代企业，关键是要看它是否拥有现代技术和现代管理。现代化管理要求运用科学的思想、组织、方法和手段，对企业的生产经营进行有效管理，以创造出最佳的经济效益。企业管理的现代化包括管理思想的现代化、管理组织的现代化、管理人才的现代化、管理方法和管理手段的现代化。这五个方面，管理思想现代化是先导，管理人才现代化是关键，管理体制和管理组织现代化是保证，管理方法和管理手段现代化是条件。这五个方面是实现管理工作高效化和提高经济效益的基础。企业管理的科学化和现代化是我国企业改革的一个重要目标。《现代企业管理新论》丛书就是为探索中国企业管理科学化和现代化而推出的。

本书针对中国企业管理科学化和现代化进程中的热点问题为选题，同时也涉及到了现代企业管理中某些具有前沿性的问题，以满足企业界、经济管理干部、研究人员和大专院校师生以及对现代企业管理有兴趣的各阶层人士学习和交流现代企业管理理论与知识的需求。本书的宗旨是为中国企业管理科学化和现代化的实践和理论探索服务。

本书的作者均为具有博士学位并在各自学术领域已崭露头角的中青年管理学者和经济学者，他们不仅具有较深厚的现代管理学理论的功底，而且对于中国企业的改革实践也有着深刻的感受，因而本书并非只是简单地介绍企业管理科学化和现代化的知识和发达国家现代企业管理的理论与实践，而是根据中国国情和企业改革的实践有所取舍，使理论与实践、国外和国内相互结合，融知识性、理论性、实用性、创新性于一体。这是本书的主要特色。

本书的成果得益于沈荣芳、陈炳权、黄渝祥、刘仲英、张庆洪等导师的指导和帮助，以及郭重庆院士的厚爱和大力扶携，我们在此一并表示衷心的感谢！

本书暂定为五册，各册主要内容如下：

《传统的创新——东方管理学引论》主要从企业管理科学化和现代化的视角，就东方管理理论的特点，以及东方管理学的主要内容、中国现代企业管理模式的创新等若干问题进行了理论探讨和研究，提出了创建东方管理学的设想。它有助于读者更好地了解东方管理博大精深的智慧，有助于中国企业管理现代化的创新与发展。

《质量观念与质量成本管理方法创新》针对我国许多企业比较关注质量的技术指标，忽视质量的适用性和经济性的问题，探讨进入 21 世纪之后，人类社会对科技发展的作用和全

球经济发展模式的新认识，特别是质量观念和质量管理思想的新变化。该专著分为9章，阐述和探讨了质量观念及质量管理概念的发展、TQM与ISO9000的发展和实践、德国企业重视质量成本管理的概况及实践经验、企业质量成本管理的一般模式、企业中的质量损失责任问题和企业中的质量成本核算问题，提出了企业中的质量损失责任分担和质量损失分析的新思路、企业质量成本预测和管理方案决策的方法以及支持企业质量成本管理的手册和程序文件框架的建议。

《企业评价创新——集成化供应链绩效及其评价》在阐述集成化供应链运作特点的基础上，系统地研究了集成化供应链的绩效问题，提出了集成化供应链绩效评价的理论、体系和方法。他们包括：集成化供应链整体绩效及其评价、指标量化分析；核心企业的绩效及其评价；供应商绩效及其评价；分销商绩效及其评价；绩效评价的数量化方法；绩效评价的决策支持系统等内容。

《保险公司风险管理观念发展与产品管理创新》强调理论上的系统性和方法上的创新性，提出了保险公司全面风险管理体系的概念和框架，重点研究和提出了保险公司产品管理中要加强过程控制的新思想和新方法、保险公司产品组合管理的理论基础和总体构思、保险产品组合管理模型的方法，并进行了保险产品组合管理模型的实证研究和保险产品优化组合的实现方法研究。

《品牌创新与品牌营销》采用理论联系实际的方法，从品牌的界定、创新、营销三个方面阐述了品牌的概念和价值功能、品牌与文化的交融、品牌的创新和定位、品牌的发展和竞争、品牌的评估和保护等方面的问题，系统地构建了当今企业品牌营销的战略战术。该专著以创新的思维，精辟的理论，翔

实的资料，揭示了世界品牌产生的机制，品牌延伸的途径及有效进行品牌保护的策略。

总之，中国企业管理的科学化和现代化是一项艰巨复杂的社会工程，本丛书涉及的仅是一些主要的热点问题。在跨入21世纪的今天，愿本丛书能为中国的繁荣富强助一臂之力。我们真诚地期待来自读者的批评和赐教，以进一步完善本丛书的研究成果。

尤建新

2001年元旦于同济园

前 言

人类历史已跨入 21 世纪，由于科学技术的不断进步和生产力的快速发展，顾客消费水平不断提高。同时，顾客的期望值也越来越高，他们要求提供的产品和服务具有更好的质量、更大的柔性、更多的选择、更高的价值和更低的价格。在这种情况下，企业为了保持竞争能力，必须不断地缩短产品开发研制时间、改进产品质量、降低生产成本、缩短交货期。然而，要达到这些目标，仅仅依靠某个企业自身的力量远远是不够的，必须以协同的方式，把企业内部和外部的资源有效地整合在一起，在协调个体绩效的基础上使系统整体绩效得到最优。集成化供应链的概念正是在上述背景下提出来的。这个概念目前正在动摇传统的企业绩效评价方法，对供应链的绩效及其评价体系的研究已被提到议事日程上来。

基于集成化供应链的研究对现代企业的重要性，近十多年来，许多学者从不同角度对集成化供应链进行了深入的研究。作者从 1997 年开始一直关注供应链的理论研究动态，并先后主持了联华超市公司（目前国内规模最大的连锁超市，拥有 1000 多家门店）物流供应链信息化的设计与实施、教育部人文社会科学“九五”规划项目（98JC790006）；商业连锁经营供应链问题研究；美国 UTC 基金项目；中国供应链优化问题研究等十多个项目。在这些实践活动过程中，作者一直在思考一个问题，怎样的供应链才算是好的，用什么方法来评价供应

链的优劣。带着这个问题，作者查阅了许多学者在供应链绩效评价这一领域的研究成果。从现有的资料来看，目前很少有人系统地给出集成化供应链绩效评价的体系，并且很多绩效评价指标过多地依赖人的主观判断，降低了评价的准确性。于是，作者萌发了构造一套集成化供应链绩效评价体系的想法。经过一年多的努力，终于将这个想法写成目前的这本小册子。

本书从研究集成化供应链绩效评价体系这一目标出发，分别从供应链整体、核心企业、供应商及分销商这四个角度研究了他们的绩效及其评价体系，根据集成化供应链的特点，全部选择可以客观量化的评价指标，并且对每一个评价指标给出了其量化的方法和公式。为了便于企业在实践中的应用，本书给出了相应的评价技术及其应用实例。

有关集成化供应链、集成化供应链绩效评价问题的研究内容相当广泛，而且一般都极为复杂。本书仅对这方面的问题作了初步的探讨和开发，尚有许多问题有待深入分析和研究。作者之所以将目前所获的结果奉献给读者，其目的是为了抛砖引玉；引起讨论，以促进集成化供应链绩效评价问题的研究与应用。由于作者才疏学浅，书中难免有错误和不足之处，敬请读者批评指正。

本书在研究与写作过程中得到了很多同志的帮助和指导。在这里特别感谢我的导师刘仲英教授和上海同济信息研究所隋明刚副所长。刘仲英教授从全书的策划、提纲及内容上给了我很多的建议，隋明刚同志为我查阅了大量的中外文资料。在此作者谨致衷心的感谢。

霍佳震

2000年12月28日于同济园

目 录

1. 绪论	(1)
1.1 集成化供应链及其研究现状	(2)
1.2 集成化供应链绩效评价研究的现状	(21)
1.3 本书的研究对象、思路与整体框架	(32)
本章小结	(35)
2. 集成化供应链整体绩效及其评价	(38)
2.1 集成化供应链整体绩效的概念及其评价框架	(38)
2.2 集成化供应链整体绩效评价——顾客价值评 价	(51)
2.3 集成化供应链整体绩效评价——供应链价值 评价	(63)
本章小结	(76)
3. 集成化供应链整体绩效评价指标的量化分析	(78)
3.1 ISCP 评价指标量化分析概述	(78)
3.2 顾客价值指标的量化分析	(84)
3.3 供应链价值指标的量化分析	(90)
本章小结	(104)

4. 核心企业绩效及其评价	(106)
4.1 核心企业在 ISC 中的地位及其绩效评价体系框架	(106)
4.2 核心企业外部绩效评价体系	(119)
4.3 核心企业内部绩效评价体系	(129)
本章小结	(140)
5. 供应商绩效及其评价	(143)
5.1 供应商在 ISC 中的地位及其绩效评价体系框架	(143)
5.2 不同供应链类型下的供应商短期绩效评价体系	(153)
5.3 不同供应链类型下的供应商长期绩效评价体系	(164)
本章小结	(174)
6. 零售商绩效及其评价体系	(175)
6.1 零售商在 ISC 中的地位及其绩效评价体系框架	(175)
6.2 零售商服务绩效评价体系	(181)
6.3 零售商内部绩效评价体系	(192)
本章小结	(200)
7. 集成化供应链绩效评价的层次分析法	(202)
7.1 层次分析法的选取及其应用步骤	(202)
7.2 ISCPMS 评价指标的权数确定方法	(206)

7.3 ISCPMS 评价指标的无量纲处理	(218)
本章小结	(224)
8. 集成化供应链绩效评价体系的应用	(225)
8.1 应用背景	(225)
8.2 实际应用与主要结论	(232)
8.3 集成化供应链绩效评价决策支持系统的架构 设想	(250)
本章小结	(259)
参考文献	(261)

1. 绪 论

由于从“卖方市场”向“买方市场”的转换和技术的快速发展，顾客的期望值越来越高，他们要求更好的质量、更大的柔性、更多的选择、更高的价值和更低的价格。在这种情况下，企业为了保持其竞争力，必须不断地缩短产品开发研制时间、改进产品质量、降低生产成本、缩短交货周期。然而，要达到这些目标，仅仅依靠某个企业自身的力量是远远不够的，必须以协同的方式，把企业内部和外部的物流、信息流、资金流有效地整合起来，在协调个体绩效的基础上使系统整体绩效达到最优。供应链（Supply Chain）概念的提出为解决该问题提供了良好的工具。

自从供应链的概念提出以后，供应链问题就引起了广泛的重视，供应链管理逐渐成为企业战略管理的一项重要内容。根据 A. T. Kearney 咨询公司的研究，低效的供应链将浪费一个企业高达 25% 的经营费用（刘晋，1999^[1]）；根据 Mercer 管理顾问公司的研究报告，有近一半接受调查的公司经理将供应链管理作为公司的 10 项大事之首（Gooley，1997^[2]）；Ohio State 大学的调查结果表明，供应链已经成为企业物流（Logistics）的最重要影响因素之一（Bradley，1996^[3]）；根据 AMR 研究中

心的预测,供应链管理市场^①在2003年将达到186亿美元^[4];根据田宇等人(1999)^[5]的研究成果,供应链具有价值性、稀缺性和难于仿制性等作为核心能力的全部特征。通过以上的分析可以发现,供应链和供应链管理已经成为企业和学者共同面对的重要课题。

国外对供应链问题的研究虽然已有几十年的历史,但是有关理论体系(如:对供应链绩效及其评价体系的研究等)尚不健全;我国对该概念的引入较晚,理论和实践上均处于起步阶段,目前的研究也多是引入为主。

由于供应链绩效问题涉及到人们对供应链和供应链管理概念的认识,因此,本章将从供应链的概念谈起。通过对供应链、集成化供应链等概念的讨论,在概念上阐明笔者的一些观点;全面回顾当前理论界和学术界对供应链的研究现状,指出其中存在的问题并提出本书的研究对象——供应链绩效及其评价体系;然后,系统综述已有的企业绩效评价和供应链绩效评价的研究成果;最后,提出本书将要讨论的重点问题、研究思路,以及整体结构。

1.1 集成化供应链及其研究现状

1961年,J. Forrester开始对供应链(但当时还没有明确提出供应链的概念)成员企业之间的相互关系进行全面的^[6]研究。此后,供应链问题引起了国内外学者的广泛关注,并取得了一定的研究成果。本节在分析讨论供应链和集成化供应链一般概念的基础上,对供应链的研究现状进行全面的回顾和分析。

^① 根据AMR研究中心的定义,供应链管理市场包括应用软件维护和授权,硬件设备、服务、培训、咨询、客户开发、系统集成等。

1.1.1 供应链的一般概念

什么是供应链？不同的学者有不同的理解。大体上可以概括为以下三种：

第一种观点认为供应链只包括产品的买方和卖方以及双方由于交易而产生的相关活动（Gavinato, 1992^[7]；Ellram, 1991^[8]）。这种方法只注重公司层次的交易活动，以及采购商与供应商的关系，如买方/卖方联盟或者合作（Blocker、Lackey & Mabert, 1993^[9]）。

第二种观点是把目标企业的所有“上游”供应商都看作为供应链的一部分（Dobler & Burt, 1996^[10]）。显然，该定义的范围要比第一种更加广泛。

第三种观点采用价值链的方法，把与产品有关的所有能够产生价值的活动都看作是供应链的一部分（Davis, 1993^[11]；Lee & Billington, 1995^[12]）。这种方法将产品制造和配送职能作为产品和服务流的一部分加入到供应链中。

越来越多的专家和学者倾向于采用第三种方法定义供应链。典型的定义有：

“供应链是由自主或者半自主的企业实体构成的网络，这些企业实体共同负责与一类或多类产品相关的采购、生产并最终将产品送达顾客等各项活动。”（Walker & Alber, 1999^[13]）

“供应链是由各种功能实体组成的网络，其职能在于获取原材料，把原材料加工成中间产品和产成品，并通过分销系统把产品送到顾客手中。”（Lee & Billington, 1995^[14]）

“供应链是由各种生产实体和分销实体构成的网络，其功能在于获取原材料，把原材料加工成中间产品和产成品，并把产成品分销给顾客。”（Ganeshan & Harrison, 1997^[15]）

作者归纳了不同学者的观点，将供应链定义为从供应商的供应商到顾客的网络系统，其功能在于获取材料、生产产品（包括中间产品和产成品），并把产品送达最终顾客。图 1-1 是一条典型的供应链。

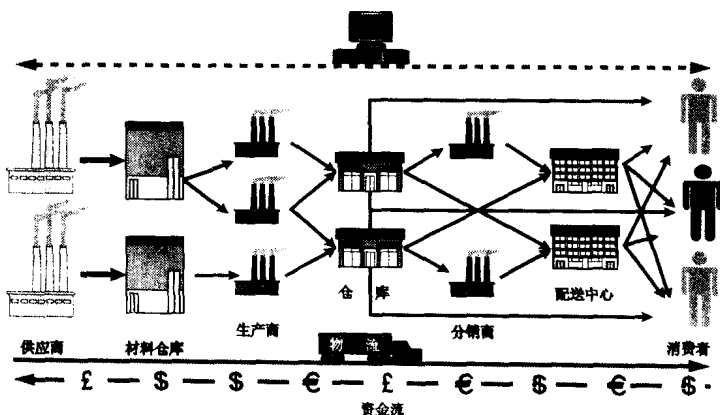


图 1-1 一条典型的供应链

1.1.2 集成化供应链和集成化供应链管理的一般概念

1. 集成化供应链的定义

根据 Webster 大词典的定义，集成是指“把部分组合成一个整体（To make into a whole by bringing all parts together; unify）”。具体到一个企业，就是指“组织中的每一个部门都有权使用与其任务有关的信息，能够预测其行为将会对其他部门产生的影响，因而可以选择适当的方案，使组织目标最大化（Fox, 1996）^[16]”。将这个概念拓展开来，即可得到供应链集成（或者一体化）的概念：成员企业通过信息的协调和共享，紧